



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

# Förändringar: ett nödvändigt ont?

En kvalitativ studie om upplevelserna av ett förändringsarbete i en kommunal verksamhet

Socionomprogrammet

**C-uppsats**

Författare: Camilla Berglind

Handledare: Thomas Carlsson

# **Abstract**

**Titel:** Förändringar: ett nödvändigt ont?

**Författare:** Camilla Berglind

**Nyckelord:** Delaktighet, organisationsförändringar, dagverksamhet, kommunikation

Syftet med den här uppsatsen är att belysa upplevelserna i samband med ett förändringsarbete ur ett personalperspektiv. Mina huvudfrågor jag ville ha besvarade är; hur upplever personalen förändringen samt hur bör en förändring genomföras för att den ska ses som positiv?

Jag har använt mig av en kvalitativ metod och gjort tre stycken enskilda intervjuer. Styrkan med denna metod är att den ser till helheten samtidigt som den ger möjlighet att beskriva individens subjektiva upplevelser av ett fenomen. Som teoretisk ram för studien har jag använt organisationsteorin samt Angelöws (1991) teori om förändringsarbete.

Resultatet i den här studien visar på att delaktighet är en av de viktigaste byggstenarna för att få ett lyckat förändringsarbete samt att utan direkt information och en bra kommunikation är det svårt att få personalen att känna delaktighet i processen.

## **Tack!**

Jag vill börja med att säga ett stort tack till er som arbetar inom dagverksamheten och som ställde upp och lät mig intervjua er. Jag är så tacksam att ni ville dela med er av era tankar och känslor.

Jag vill även tacka min handledare Thomas som har visat ett stort engagemang under hela mitt uppsatsarbete. Ditt stöd och din vägledning under skrivprocessen har varit ovärderlig då jag inte haft någon medförfattare att bolla tankar med.

Till sist tack till släkt och vänner som har förstått varför jag har varit lite frånvarande under den här tiden jag skrivit min C-uppsats.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	1
1.1 Problemformuleringar, syfte och frågeställningar	2
1.2 Avgränsningar	2
1.3 Definition av begrepp	2
<b>2. Bakgrund</b>	3
<b>3. Tidigare forskning</b>	4
3.1 Förändringsprocesser i kommunal organisation	4
3.2 Förändringsarbete i organisationer	5
<b>4. Teoretiska utgångspunkter</b>	5
4.1 Val av teori	5
4.2 Organisationsteorin	6
4.2.1 Kommunikation inom organisationer	7
4.3 Angelöws teori om förändringar i organisationer	8
<b>5. Metod</b>	9
5.1 Val av metod	9
5.2 Urval	9
5.3 Validitet och reliabilitet	9
5.4 Datainsamling	10
5.5 Bearbetning av materialet	10
5.6 Etiska överväganden	11
5.7 Analysmetod	11
<b>6. Resultat</b>	12
6.1 Kommunikation inom organisationen	12
6.2 Delaktighet i förändringsarbetet	14
6.3 Reaktionen vid förändringsarbetet	15
<b>7. Analys</b>	18
7.1 Delaktighet och kommunikation	18
<b>8. Slutdiskussion</b>	20
<b>Litteraturlista</b>	23
<b>Bilaga 1</b>	24
<b>Bilaga 2</b>	25

# 1. Inledning

Uppsatsen baseras på en kvalitativ studie bland omsorgspersonal inom en kommunal verksamhet. Då det är inom den verksamheten jag själv önskar arbeta i efter min utbildning så känns det intressant att undersöka hur personalen upplever förändringarna som sker på arbetsplatsen.

Förändring, omvandling, omställning, omstrukturering, utveckling, avveckling och förnyelse är olika begrepp som beskriver samma process. Nyckelorden idag och i framtiden är ”ett arbetsliv i förändring” och den avgörande frågeställningen som vi ställs inför är ”hur människor och organisationer kan förändras på ett konstruktivt och positivt sätt”.

Det är omöjligt för individerna i en organisation att inte behöva anpassa sig till olika förändringar (Jacobsen 2005) då förändringar sveper genom vår vardag med en allt snabbare takt (Angelöw 1991) både vad det gäller privatlivet och yrkeslivet. Dessa förändringar kan upplevas både positiva och negativa, både välkomnade och hatade. Vilken reaktion det blir beror på i vilken omfattning förändringen är påtvingad eller självvald. Även våra handlingsalternativ och vilka konsekvenser förändringen får för oss har betydelse för vilken reaktion det blir. Förändringsarbete som bygger på delaktighet, trygghet samt riklig och direkt information brukar oftast välkomnas och ses som en positiv upplevelse (Angelöw 1991).

Enligt Lewander (1997) möter ofta ett förändringsarbete motstånd. Mycket av det vi gör i arbetslivet går på rutin och vi behöver inte tänka så mycket på hur vi gör saker och ting. Det är först när något nytt ska börja som vi är tvungna att tänka efter. Det är arbetsamt och stressande att göra saker man inte har tränat på, vi blir osäkra och arbetet tar mycket av vår koncentration.

Lewander (1997) menar att förändringar inte bara innebär att man ska lära sig något nytt det innebär också att man ska sluta med det gamla. Förlusten av det gamla kan kännas svår även om förändringen är önskad och man har en förståelse för syftet. Förändringar på arbetsplatsen leder ofta till starka reaktioner och dessa reaktioner följer samma mönster som när man drabbas av privata kriser, den så kallade sorgkurvan, fast är inte lika stark.

När vi blir förslagna att ändra våra rutiner i arbetet reagerar vi oftast med tveksamhet då vi kan känna ett hot mot våra möjligheter att göra ett bra arbete, för förändringsmotstånd grundar sig på viljan att göra ett bra arbete inte att sabotera utvecklingen.

Människans positiva vilja att göra ett bra arbete är också nyckeln till att övervinna detta förändringsmotstånd. Genom att ha en öppen dialog och diskussion med personalen om förändringens syfte och mål kan man samla den förändringskraft som finns hos personalen och på det sättet få förändringen att kännas gynnsam (Lewander 1997).

Att vara människa innebär att man på något sätt måste förhålla sig till den förändringstakt som råder i samhället idag och det är det som avgör om man upplever förändringarna som utmaningar eller hot.

Som anställd inom den kommunala verksamheten är förändringar något man ständigt får leva med och att befinna sig mitt i denna förändringsprocess tar mycket kraft och många känslor är inblandade. Att oavbrutet vara föremål eller delta i förändringar kan leda till att man känner en stor förändringströtthet (Angelöw 1991).

I många studier om förändringsarbete hamnar själva förändringsprocessen i skymundan och man har endast studerat hur det var före och hur det blev efter själv processen vet man inte mycket om (Alvesson 2008).

Det är just upplevelsen av förändringen i ett personalperspektiv som jag försökt att fånga men även hur en förändring bör vara för att den ska kunna upplevas som positiv och utvecklande. Intervjuerna i studien är gjorda i inledningsskedet av förändringsprocessen, personalen har precis fått ut ett informationsbrev från verksamhetschefen så själva förändringsprocessen har vid detta tillfälle ännu inte hunnit starta.

## 1.1 Problemformulering, syfte och frågeställning

Då förändringar sveper genom vår vardag i allt snabbare takt är individen i en organisation tvungen att anpassa sig till många olika förändringar. Vilken reaktion som uppstår beror bland annat på vilka våra handlingsalternativ är och vilka konsekvenser förändringen får för oss. Även om förändringen är självvald eller påtvingad har betydelse för om den ska upplevas som positiv eller negativ. Denna förändringsbenägenhet kan skapa problem då det kan vara svårt att frambringa den delaktighet som krävs för att genomföra ett lyckat förändringsarbete. Uppsatsens intresseområden är att försöka belysa personalen och deras upplevelser inför denna förändring samt att försöka få en bild av vad det krävs för att en förändring ska upplevs som positiv.

Syftet är att beskriva hur personalen upplever förändringen. Hur kommer den att påverka deras arbete? Känner personalen att de fått varit delaktiga i förändringsprocessen? Jag vill även ta reda på om hur enligt personalen en förändring bör genomföras för att den ska ses som positiv.

Huvudfrågorna är:

- Hur upplever personalen förändringen?
- Hur bör en förändring genomföras för att den ska ses som positiv?

## 1.2 Avgränsningar

Studien syftar till att undersöka personalens upplevelser kring förändring av en organisation. En tanke som jag hade först var att det vore intressant att även ha ett brukar- och anhörigperspektiv på studien. Jag insåg ganska snart att det skulle bli allt för omfattande och tidskrävande att genomföra med tanke på att tiden för en C-uppsats är så begränsad.

## 1.3 Definition av begrepp

**Dagverksamhet** är ett komplement till hemtjänsten och den ska även fungera som en avlastning för de närstående som vårdar sina anhöriga i hemmet.

**Brukare** är den individ som vistas på dagverksamheten.

**Delaktighet** ”i en förändring innebär att medarbetarna tillåts vara medskapande” (Johansson & Heide 2008 s 208).

**Förändring** relateras här till att verksamheterna ska byta inriktning.

**Upplevelse** är det individen känner, tänker och reflekterar över vid en förändring.

**Byråkratisk organisation** handlar om att man har klart angivna arbetsområden med en hierarkisk struktur (Flaa 1997).

**Kommunikation** är en central del av organisationsteorin då organisationen består av människor som ska förmedla och tolka meddelande (Flaa 1997).

## 2. Bakgrund

Dagverksamheten är ett komplement till hemtjänsten och har en stor betydelse för äldres möjlighet att bryta känslan av ensamhet och att ha en gemenskap med andra. Den ska även fungera som en avlastning för de närstående som vårdar sina anhöriga i hemmet.

Enligt Socialtjänstlagen (SoL 5:4) ska kommunen verka för att äldre personer ska ha möjlighet till en aktiv och meningsfull tillvaro tillsammans med andra. Kommunen bör genom dagverksamhet eller annan liknande social tjänst underlätta för den enskilde att bo kvar hemma och ha kontakt med andra (SoL 3:6).

I X kommun finns det idag fyra stycken dagverksamheter inom Vård- och omsorgsenheten, två stycken riktar sig mot personer med någon demensdiagnos och två stycken som är sociala verksamheter.

Enligt verksamhetschefen för Vård- och omsorgsenheten har man konstaterat att det finns ett stort behov av fler platser då det idag finns 10 stycken beslut som inte kan verkställas på grund av platsbrist. Det finns också ett behov av att få fler tillfällen i veckan med dagverksamhet samt att verksamheten är igång klämdagar och andra helger då ensamheten blir mer påtaglig om det är många dagar med uppehåll från dagverksamheten.

Dagverksamheten ska även fungera som avlastning för närstående och då kan antalet dagar det är uppehåll vara avgörande om man orkar fortsätta att vårda sin anhörig hemma eller inte. Man har även upplevt ett ökat behov av dagverksamhet riktat mot personer med demensdiagnoser och har då beslutat att en av de verksamheterna som är socialt inriktade idag ska byta inriktning och bli en verksamhet som riktar sig mot personer med demens. Man kommer även att utöka med ytterligare en dagverksamhet under januari 2011 och den nya verksamheten kommer att ha öppet sex dagar i veckan för att täcka behovet som finns. Inom den socialt inriktade dagverksamheten gör man uppehåll i verkställigheten med 10 veckor, det innebär att man har dagverksamhet i 10 veckor och har sedan ett uppehåll på 10 veckor och så vidare och beslutet gäller ett år.

Man har även sett i den här verksamheten att behovet är stort. Det finns idag åtta stycken personer som går på ”dagverksamhet med uppehåll” och dessa personer har ett behov av att ha dagverksamhet kontinuerligt, det vill säga utan uppehåll.

För att kunna tillgodose behovet av dagverksamhet som finns kommer även den andra av verksamheterna med social inriktning att genomgå en förändring man kommer här att erbjuda halvdagar istället för heldagar som det är idag.

### 3. Tidigare studier

Då min studie utgår från den svenska offentliga sektorn är det forskning om förändringar inom den verksamheten som var intressant för mig. Det har varit svårt att hitta någon forskning som exakt matchar min studie men ändå funnit forskning som jag kände var relevant för studien. Studien "Förändringsprocesser inom kommunal organisation" grundar sig på upplevelser hos de anställda inom en offentlig förvaltning då det står inför en förändring och de forskningsresultat jag valt ut berör både upplevelsen och förändringsprocesser i kommunen samt betydelsen för den enskildes identitetsskapande i det kontextuella sammanhanget.

Den andra studien "Förändringsarbete i organisationer" är en studie som är gjord inom ett privat företag men trots det så känner jag att studien är relevant för min uppsats. Studien beskriver vad som händer med individerna inom en organisation när en förändring genomförs. Vilka reaktioner och konsekvenser, vilka fallor och problem kan man som individ uppleva under en förändringsprocess och den visar på hur komplext ett förändringsarbete är.

#### 3.1 Förändringsprocesser i kommunal organisation

Avhandlingen "Förändringsprocesser i kommunal organisation" är en studie där författaren har undersökt hur förändringsprocesser gestaltar sig inom en kommunal organisation. Denna avhandling är intressant när det gäller min egen studie då jag är intresserad av att veta hur viktig kommunikationen är under ett förändringsarbete.

Empirin utgörs av material från intervjuer och observationer under tiden som ledningen planerade, kommunicerade och fattade beslut om den nya organisationen. Författaren har även tagit del av utredningsmaterial och andra offentliga dokument och hon deltog i informationsmöten som berörde den organisationen. Hon har under studiens tid följt två stycken arbetsgrupper, fastighetsgruppen och omsorgsgruppen, som har olika förutsättningar inom den kommunala verksamheten.

Studiens teman är kontextuella meningsskapandet, samspelet mellan struktur och människor men även identitet och intergruppsrelationer. Hennes material visar på en stor besvikelse från personalgrupperna över att informationen från projektgruppen var mycket bristfällig vilket ledde till mycket ryktesspridning. Personalen upplevde en stor oro och det skapade även konflikter mellan olika grupper.

Studien visar på hur olika man som arbetsgrupp hanterar denna informationsbrist och den visar även att gruppens sammansättning och vilken närhet man har till ledningen har betydelse.

Fastighetsgruppen agerade utåt och sökte få information både genom formella och informella kanaler medans omsorgsgruppen mer avvaktade beslut och reagerade på dessa i efterhand. Flera av de intervjuade beskrev att det var kommunikationen i organisationen som var grundproblemet. De upplevde att diskussionen om omorganisationen enbart förts på ledningsnivå samt att det inte funnit tillräcklig tillgänglighet till utredningsmaterialet och att den bristfälliga informationen från projektledningsgruppen skapat oro och misstänksamhet. Författaren konstaterar genom sina intervjuer att denna ovisshet är mycket resurskrävande för arbetsgrupperna och att upplevelsen från är att organisationen är hierarkisk och att förändringen planerats uppifrån under stort hemlighetsmakeri. Hon tolkar även sitt material som att utredningen om omorganisationen enbart har ett ledningsperspektiv (Edvardsson Stiwne 1997).



## 3.2 Förändringsarbete i organisationer

I studien "Förändringsarbete i organisationer" har författarna undersökt vad som händer med individerna i en organisation under ett förändringsarbete. Frågorna de ställer sig är bland annat vad händer under processens gång, vilka blir reaktionerna och konsekvenserna och vilka fallor och problem ställs man inför när man genomför en förändring.

Syftet med studien är enligt författarna inte att presentera ett färdigt recept på ett framgångsrikt förändringsarbete utan att peka på eventuella problem och svårigheter man kan stöta på.

De har använt sig av ett tolkande angreppssätt och intresset har legat i att komma åt dynamiken i processen genom att studera värderingar, tankar och handlingssätt som olika grupper har i en organisation.

Författarnas empiri utgörs av material från intervjuer och observationer och de har gjort intervjuerna på både chefs- och personalnivå. De har även samlat data via företagsdokument, konsultrapporter och mötesprotokoll.

Organisationen de studerat har många av byråkratins utmärkande drag så som att den är hierarkisk, den har horisontell arbetsfördelning och det finns en skillnad mellan var planering och verkställande av förändringen sker.

Studien visar att förändringsarbete är svårt att genomföra om det saknas engagemang hos personer med avgörande roller, men att det inte bara handlar om att högre chefer måste vara starkt engagerade utan även hur den större gruppen människor ansluter sig till förändringen har stor betydelse. Det är deras gemensamma och aktiva meningsskapande som är avgörande om processen ska bli positiv.

Förändringsprocessen blir lidande enligt författarna om "stafettpinnen" lämnas vidare och den nya aktören inte vet vad som ska göras eller var den kommer ifrån och vad den ska användas till och av vem. Alla nivåer inom organisationen måste vara medvetna och införstådda med vad förändringsarbetet innebär.

Studien visar på att cheferna många gånger var osynliga för de anställda och hade inget intresse efter det att de lämnat ifrån sig förändringsuppdraget.

Bristen på uppföljning tolkades av de anställda som att ledningen inte hade något intresse för hur projektet utvecklade sig.

Författarna påpekar att det måste finnas en stark "vi-känsla" i ett förändringsarbete. Om de som symboliserar förändringen ses som perifera medlemmar i organisationen kommer automatiskt projektets trovärdighet och relevans att ifrågasättas.

Lösningen som de ser det är att låta några av de anställda vara med och jobba i projektet ihop med konsulter och högre chefer. Det skulle enligt författarna leda till att projektet också blir angeläget för den stora gruppen, alltså de anställda (Alvesson/Svenningsson 2008).

## 4. Teoretiska utgångspunkter

### 4.1 Val av teorier

Det är aktörernas upplevelser som är värdet i den här studien och det är utifrån detta värde man väljer sin forskningsansats (Thomassen 2005).

Då det är inom den offentliga verksamheten mina informanter befinner sig har jag valt organisationsteorin för att få en förståelse och kunna förklara hur en byråkratisk organisation fungera. Organisationsteorin är en tvärvetenskaplig teori och man kan på det viset få många olika perspektiv beroende på vad man väljer att fokusera på.

Då min utgångspunkt i studien är att söka förklara och förstå hur ett förändringsarbete inom den kommunala verksamheten kan upplevas har jag valt att främst titta på hur kommunikation inom organisationer fungera. Att kommunikation fungerar är en viktig beståndsdel i ett förändringsarbete, utan direkt information till de som berörs av förändringen ses som ett hinder för att förändringen ska bli god (Angelöw 1997).

Den andra teoretiska kopplingen kommer att vara hämtad från Angelöws (1991) teori om förändringsarbete som har ett socialpsykologiskt perspektiv. Teorin har ett humanistiskt perspektiv vilket innebär att det är individen i organisationen som står i fokus.

Det är intressant då det gäller syftet med min studie att föra en diskussion kring reaktionerna som kan uppstå från personal då en förändring framförs och sen ska genomföras.

## 4.2 Organisationsteori

Det finns många olika definitioner av begreppet organisation, enligt Flaa (1998) så är en organisation *ett medvetet, stabilt och målinriktat samarbete mellan människor* (Flaa 1998 s.9) Organisationsteorin har som syfte att hjälpa oss att förstå och förklara organisationer men den ska även visa på hur organisationen påverkar oss i våra roller som arbetstagare, medborgare och klienter. Man använder även teorin till att försöka förbättra organisationers struktur och processer så på det viset har teorin dubbla funktioner. Den kan vara analytisk och teoretiskt reflekterade samtidigt som den kan lösa praktiska problem (Flaa 1998).

Den kommunala verksamheten som är föremål för mitt intresse är organiserad efter den byråkratiska organisationsformen.

### Byråkratisk organisation.

Byråkrati innebär att det finns en tydlig maktfördelning, det finns skrivna regler som styr handlingarna som utförs samt att det finns en tydlig skillnad på vad man gör inom organisationen och vad man gör utanför på sin fritid.

Enligt den tyska sociologen och filosofen Max Weber (1864-1920) utgör byråkratin ett mycket effektivt sätt att organisera ett stort antal människor (Giddens 2003). Det är Max Weber som kommit med det största bidraget av utvecklingen av byråkratiteorin.

Han har inte formulerat någon klar och tydlig definition av vad han menar med begreppet men det finns ändå egenskaper som kännetecknar en byråkratisk organisation enligt Weber. Organisationen har en tydlig arbetsfördelning, auktoritetsstrukturen är hierarkisk där det är tydligt vem som gör vad.

Sakbehandlingen följer nedskrivna regler och instruktioner och alla aktiviteter inom organisationen ska dokumenteras och förvaras i arkiv.

Som anställd inom den byråkratiska organisationen finns en anställningstrygghet men det kräver också en formell kompetens.

Avancemang bygger på anciennitetsprincipen (företräde på grund av fler tjänsteår) och byråkratin tar inte hänsyn till person och status när den fattar sina beslut (Flaa 1998).

Det är svårt att hitta en organisation som helt stämmer överrens med den här beskrivningen men alla byråkratiska organisationer har mer eller mindre av dessa egenskaper. Det var heller inte Webers avsikt att beskriva konkreta organisationer utan han ville visa på en idealtypisk

organisation (Flaa 1998) och menade att ju närmare idealtypen man kom desto effektivare kommer organisationen att komma uppfylla sina mål (Giddens 2003)

## 4.2.1 Kommunikation inom organisationer

I Svenska akademins ordlista definieras kommunikation med ”överföring av information”. Ordet kommunikation kommer från det latinska ordet *communicare* och brukar översättas med ”att göra gemensamt”. Den definitionen kan ses som en meningskapande syn på kommunikation (Heide 2008). I Flaa (1998) definieras begreppet som ”*varje process där beslutspremisser överförs från en individ till en annan*” (Flaa 1998 s.132).

Utan kommunikation kan inte en organisation existera, det finns då ingen möjlighet för grupper eller enskilda att påverka andra och det finns heller inget samarbete vilket är grunden till att det ska vara en organisation. Kommunikationen är en central del av organisationsteorin då organisationer består av människor som ska samordna sina aktiviteter.

Kommunikationsprocessen är en ganska invecklad process där personer eller grupper ska förmedla ett budskap till några eller någon.

Utgångspunkten för processen är att det finns en avsändare som har ett budskap som han önskar förmedla till en mottagare. Avsändaren måste då formulera det han menar så precist som möjligt genom tal eller skrift och här ska han översätta budskapet till allmänt kända symboler. Därefter ska mottagaren tolka budskapet.

När det gäller kommunikation mellan människor sker det på två plan, uppgiftsplanet och känsloplanet. Vid sidan av det rent sakliga innehållet i budskapet överförs även värderingar, attityder, inställningar och förväntningar. Både avsändarens och mottagarens mål, kulturella normer och gruppregler präglar kommunikationsprocessen och kan bidra till att budskapet blir ”något annat eller något mer” än det sakliga budskapet (Flaa 1998).

Ett budskap kräver en tolkning utöver vad som språkligt sägs, budskapet som sådan ger bara vissa ledtrådar och antydningar om vad budskapet innehåller, mottagaren är därmed en medskapare av betydelsen av meddelandet.

När människor kommunicerar konstrueras en social verklighet som innehåller kunskap, identitet, relationer och betydelser och den konstruerade sociala verkligheten är både gemensam och individuell. Det är genom kommunikationsprocesserna som människans kunskaper, förståelse, känslor och handlingsberedskap förändras (Heide 2008).

Den vertikala kommunikationen är i en hierarkisk organisation den viktigaste typen av kommunikation men ju fler led informationen ska passera desto större är risken att det blir förvrängningar och missförstånd vad det gäller innehållet i budskapet. Information som är nedåtgående så som order, instruktioner och riktlinjer måste ofta preciseras och konkretiseras medan den uppåtgående informationen i form av rapporter, synpunkter och kritik blir komprimerad och filtrerad. Filtreringen sker för att ledare på högre nivå inte ska bli dränkta i informationsflödet och anses vara funktionell då endast de väsentliga släpps igenom.

Detta trots att det innebär att det är vissa personer som ska avgöra vilken information som är viktig eller inte (Flaa 1998).

En annan viktig faktor som påverkar kommunikationen är organisationskulturen. Det är vanligt att kommunikationen mellan olika hierarkiska nivåer inom organisationen fungera dåligt, skillnader i makt och status är här ett hinder. Medlemmar inom samma organisationskultur kommunicerar lättare med varandra än med medlemmar i andra enheter (Heide 2008).

### 4.3 Angelöws teori om förändringsarbete i organisationer

Enligt Angelöw (1991) är det en vanlig missuppfattning att förändringar alltid tas emot med negativa attityder men förklarar att motståndet kommer av att förändringarna är toppstyrda och att personalen inte har haft möjlighet att påverka. För att undvika detta motstånd behöver personalen få vara med att bestämma förändringstakten och att förändringsarbetet bör bygga på delaktighet, trygghet, direkt information och ömsesidig tillit.

När personalen känner sig hotad av förändringen använder de sin energi till att försvara sig mot denna men om förändringen uppfattas som positiv används energin konstruktivt istället. Att personal uttrycker motstånd kan vara tecken på bristfällig delaktighet och information men även att förändringen hotar anställningen eller ger en förlust av sociala relationer.

En central del av det goda förändringsarbetet är motivation och viljan att förändra. Att känna motivation handlar om att uppnå ett visst mål.

Motivationen ökar om personalen är delaktig i diskussionerna kring förändringsförslaget samt att de får vara med och bestämma förändringstakten. Att personalen känner denna delaktighet är enligt Angelöw (1991) för att de ska känna trygghet i förändringsarbetet, för trygghet ökar möjligheten till att förändringen upplevs som positiv.

Socialpsykologen Kurt Lewin (1947-1952) formulerade på 1940-talet en teori om att förändringsprocesser genomgår tre olika faser:

1. **upptiningsfasen**
2. **förändringsfasen**
3. **återfrysningssfasen**

**Upptiningsfasen** är den fas där tidigare förändringar ifrågasätts för att ta lärdom inför stundande förändringar. Inom omsorgen är de flesta förändringar toppstyrda och genomförs oftast under motstånd från personalen. Personalen känner sig inte respekterad och det kan även uppstå olika slags reaktioner i denna fas så som stress.

Nästa fas som är **förändringsfasen** ser Angelöw (1991) som ett planeringsstadium där förändringen ska initieras, planeras, genomföras och följas upp. Arbetsgruppen behöver här hjälp och stöd från ledningen för att diskutera förändringen och att gruppen känner en delaktighet i processen.

Angelöw (1991) delar in **förändringsfasen** i fyra stadier som förändringsprocessen genomgår innan den går vidare till nästa fas. *Omorientering* innebär att tidigare attityder, normer och föreställningar förändras. Här kommer känslor fram så som oro men också en nyfikenhet över det nya som skall komma. Omorienteringen övergår sedan till *entusiasm* över förändringen samtidigt som den upplevs som ett krävande arbete. Entusiasmen ersätts sedan med *stagnation*, i det här stadiet ses irritation, förvirring och många missuppfattningar vad det gäller ansvarsområden osv. innan allt har fallit på plats. Efter detta stadium övergår det till *vitalisering* som innebär att engagemanget hos personalen kommer igång. Nu är förändringen förankrad och det nya har tagit en naturlig del av det vardagliga arbetet.

Sista fasen är **återfrysningssfasen** där förändringen stabiliserar sig och här kan personalen göra valet att antingen acceptera förändringen eller att vara missnöjd med den.

Lewins teori har varit vägledande i många förändringsarbeten trots att teorin har varit omdiskuterad då den ofta betraktas som statisk. Angelöw (1991) anser att förändringar är mer dynamiska till sin karaktär och är något som kan ses som en naturlig del av det vardagliga arbetet.

## **5. Metod**

### **5.1 Val av metod**

Den kvalitativa forskningsintervjun söker att beskriva och förstå meningen hos centrala teman i den intervjuandes livsvärld men även att beskriva den intervjuades upplevelser av dessa teman. Forskningsintervjun är ett utbyte av synpunkter i en mellanmänsklig situation där relevant data kommer fram genom själva interaktionen (Kvale 1997).

Styrkan med att ha en kvalitativ metod är att den ser till helheten (Larsson, Lilja, Mannheimer 2005).

Jag har för avsikt att ha en abduktiv ansats i denna studie. En abduktiv ansats är en kombination av både den induktiva och den deduktiva metoden där man pendlar mellan empiri och teori under hela studien. Anledningen till detta är att studien kommer att till viss del styras av teorin jag valt genom frågeområden jag kommer att beröra. Samtidigt kommer jag att bygga mina resultat på en mer empirinära strategi genom data jag får fram via intervjuerna (Larsson, Lilja, Mannheimer 2005).

### **5.2 Urval**

Hur många intervjupersoner som man behöver ska enligt Kvale (1997) utgå från syftet med studien och vilka tillgängliga resurser som finns. Den här studien omfattar enskilda intervjuer med tre av personal inom dagverksamheten.

Jag började med att jag tog kontakt med enhetschefen för dagverksamheterna för att förankra min uppsatsidé hos henne. Jag tyckte det kändes viktigt att hon var medveten och insatt i vad jag hade för avsikter med min studie.

Jag kontaktade därefter personalen per telefon för att se vilka som var intresserade av att medverka i min studie och urvalet föll på de som var intresserade. Då jag inte har för avsikt att göra någon jämförelse mellan varken arbetsplats eller mellan individer var det inte av någon större vikt vart de arbetar eller vilka av personalen som medverkade. Denna urvalsstrategi är ett urval av typiska fall då jag är ute efter det som kan ses som att det representerar det vanliga eller normala (Larsson, Lilja, Mannheimer 2005).

### **5.3 Validitet och reliabilitet**

Genom att jag noggrant kommer beskriva mitt tillvägagångssätt i studien så får läsaren själv en möjlighet att värdera reliabiliteten och validiteten i mitt arbete. Jag är medveten om min förförståelse och kommer att redovisa den klart då den kan ha betydelse för min reliabilitet. Jag gör detta för att stödja trovärdigheten hos mig som undersökare (Larsson, Lilja, Mannheimer 2005). Då jag är medveten om min förförståelse anser jag inte att det kommer att påverka studiens resultat utan jag ser det som en fördel då jag har en större förståelse för det som blir sagt och kan upptäcka nyanser i meningarna och kan lätt förstå sammanhanget i vilket meningarna ingår (Kvale 1997).

När det gäller validitet, att använda rätt sak vid rätt tillfälle så innebär det i min studie att jag vid utformandet av intervjuguiden hela tiden kommer att ha frågeställning aktuell för mig.

### Förförståelse:

Med förförståelse menar man de erfarenheter man har inom undersökningsområdets praxisfält. Det vi uppfattar och anser vara fakta innehåller alltid en tolkning av det vi ser (Thurén 1991). Men det handlar inte enbart om de tidigare erfarenheter jag har inom äldreomsorgen utan även om den teoretiska ram jag valt för min studie. Att jag arbetat inom äldreomsorgen kan vara både positivt och negativt. Positiv då jag i mötet med informanterna delar en språklig och kontextuell gemenskap vilket medför att informanterna inte behöver förklara detaljer kring hur deras vardag ser ut. Negativ då denna kunskap kan göra att mina åsikter smyger sig in och påverkar på detta sätt studien i fel riktning. Jag anser dock att min vetskap kring detta fenomen gör att risken minimeras.

## 5.4 Datainsamling

Jag tog kontakt med enhetschefen för dagverksamheterna för att förankra min uppsatsidé hos henne. Jag tyckte det kändes viktigt att hon var medveten och insatt i vad jag hade för avsikter med min studie. Jag hade skrivit ett informationsbrev som hon vidarebefordrade till personalen på dagverksamheterna där jag beskrivit vad mitt syfte var med studien. Efter att ha tagit kontakt med mina informanter och försäkrat mig om att intresse fanns för min studie startade jag med litteraturstudier för att på så sätt skaffa mig behövlig kunskap inom området. Litteraturen jag läste bestod av förändringsarbete inom offentlig verksamhet, metodböcker för vetenskapligt arbete samt litteratur kring de teorier jag valt för analys av resultatet.

Jag gjorde enskilda intervjuer med tre stycken av personalen som jobbar på dagverksamheterna som kommer att genomgå den största förändringen. Intervjuerna i studien är gjorda i inledningsskedet av förändringsprocessen, personalen har precis fått ut ett informationsbrev från verksamhetschefen så själva förändringen har vid detta tillfälle ännu inte hunnit starta.

Antalet nödvändiga intervjupersoner beror på vilket syfte man har med sin undersökning. Är antalet för litet kan risken bli att man får svårt att testa hypoteser om skillnader mellan grupper. Om antalet är för stort går det inte att göra några mer ingående tolkningar av intervjuerna (Kvale 1997). Många gånger vinner man på som undersökare att ha färre intervjuer då det ger mer tid till förberedelser och analysen av materialet enligt Kvale (1997) och han förespråkar kvalitet framför kvantitet vad det gäller intervjuerna. Då jag inte har för avsikt att titta på skillnader utan vill se på upplevelser och känslor i samband med förändringen anser jag att det räcker med tre informanter.

Jag använde mig av den allmänna intervjuguiden (Bilaga 2). Med den guiden formulerade jag frågor som var kopplade till min frågeställning, fördelen är att frågorna inte behöver ställas i någon speciell ordning men samtidigt är den en checklista så jag får med det som är relevant för min studie (Larsson, Lilja, Mannheimer 2005). Varje intervju höll på ca en timme och jag använde mig av en MP3 spelare för att göra inspelningarna.

## 5.5 Bearbetning

Alla intervjuer spelades in på MP3 som jag sen skrev ut till en skriftlig text. Att göra en utskrift innebär att man översätter ett talspråk till ett skriftspråk men man får tänka på att skriftspråket har en helt annan uppsättning regler. Detta leder till att utskriften inte är en direkt kopia av intervjuerna utan kan ses som tolkande konstruktioner. Genom utskriften struktureras intervjumaterialet till en form som lämpar sig för en närmare analys (Kvale 1997).

Jag lyssnade av samtliga intervjuer innan jag gjorde utskrifterna för att få en samlad bild av vad som blivit sagt under intervjuerna. När jag sedan hade mina utskrifter lyssnade jag en gång till för att försäkra mig om att jag inte missat något relevant.

Jag börjad sedan att dela in intervjutexterna i tre olika teman som jag använde mig av för att visa mitt beslut. Att dela in intervjuerna under olika teman gjorde att jag hade lättare att analysera materialet.

## 5.6 Etiska överväganden

Under arbetets gång har jag kontinuerligt gjort etiska överväganden vad det gäller mitt tillvägagångssätt för att på så sätt hålla de forskningsetiska principerna levande. Jag har förvarat allt material som rör studien så att det inte varit tillgängligt för någon utanför studien. Den kvalitativa metoden kräver att man som undersökare noga tänker igenom de etiska frågorna som uppstår då den kvalitativa forskningsmetoden handlar om att ta del av enskilda individers personliga upplevelser (Larsson Lilja, Mannheimer 2005).

**Det informerande samtycket:** Jag har varit tydlig med att förklara syftet med studien för informanterna samt gett möjlighet för eventuella frågor. Jag har varit noga med att påpeka att medverkan förutsätter frivillighet samt att man när som helst har rätt att avbryta sitt medverkande.

**Konfidentialiteten:** Jag kommer inte redovisar personliga data som kan identifiera undersökningspersonerna och jag kommer heller inte nämner arbetsplats, kön eller ålder. Jag har även haft mycket funderingar kring om jag ska redogöra för vilken kommun som jag studerat men beslutet blev att jag inte kommer att nämna kommunen vid namn. Detta då det är en liten kommun jag har gjort min studie i och således är verksamheten heller inte så stor vilket medför att alla känner alla.

Den etiska principen om **fördelaktighet** innebär att risken för undersökningspersonen att lida skada ska vara så liten som möjligt, man måste väga den eventuella fördelen med att genomföra undersökningen med skaderisken för undersökningspersonen (Kvale 1997).

Då jag inte har för avsikt att redovisa mitt material på individnivå utan att det är de samlade upplevelserna hos personalen av förändringen jag vill undersöka anser jag att individerna som ingått i studien inte riskerar att komma till skada.

Jag anser att studien på detta sätt uppfyller de forskningsetiska principerna gällande informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och fördelaktighetskravet (Kvale 1997).

## 5.7 Analysmetoden

Jag har valt att göra analysen av mitt empiriska material med hjälp av de teoretiska perspektiven jag valt.

Mitt val av teorier har mycket med min förförståelse att göra, jag vet vilken position mina informanter befinner sig i vad det gäller den byråkratiska organisationen och vad det betyder för personalen att få ha en delaktighet när det görs förändringar.

Teorierna jag valt att använda mig av i min analys är organisationsteorin då med fokus på kommunikationen samt Angelöws (1991) teori om förändringsarbete.

Jag använde mig även av tidigare forskning när jag kände att den var relevant för min analys.

Teorierna har varit ett viktigt hjälpmedel för mig att kunna förstå och tolka det som sagts under intervjuerna men de har även varit ett hjälpmedel för att kunna uppfatta det som inte blev direkt uttalat. Även min förförståelse gör att jag har en större förståelse för det som blir sagt och kan upptäcka nyanser i meningarna och kan lätt förstå sammanhanget i vilket meningarna ingår (Kvale 1997).

Tolkningen av materialet började redan när jag transkriberade de enskilda intervjuerna och jag har hela tiden försökt att pendla mellan att se på de olika delarna och helheten av materialet för att på så sätt få en djupare tolkning av det som informanterna sa.

## 6. Resultat

I detta avsnitt kommer jag att redovisa en empirinära analys av materialet. Frågorna jag har ställt till informanterna går alla under huvudfrågorna jag har i min frågeställning, *"Hur upplever personalen förändringen?"* och *"Hur bör en förändring genomföras för att den ska ses som positiv?"* (Bilaga 2). I kommande avsnitt görs sen en mer teoretisk analys där intresset ligger i det sammanhang informanterna befinner sig i den hierarkiskt styrda kommunala organisationen.

Undersökningen bygger på intervjuer med tre stycken personal på dagverksamheten, alla tre med en mångårig erfarenhet av denna verksamhet, vilken nu kommer att beröras av en förändring.

I resultatredovisningen finns varken ålder, kön eller arbetsplats nämnd och anledningen till detta är att undersökningen är gjord i en liten kommun och verksamheten är då följaktligen heller inte stor utan alla känner alla. Vem eller var de arbetar har heller ingen betydelse då jag med denna undersökning inte är ute efter att göra någon jämförelse mellan varken personal eller arbetsplats.

Jag har valt att dela upp mitt empiriska material i olika teman för att på så sätt få en djupare mening med uttalanden som kommit från intervjupersonerna. Jag tycker att det här är ett bra angreppssätt då jag har en kunskap om äldreomsorgen efter att ha arbetat som undersköterska i drygt 15 år.

Detta gör att jag har en större förståelse för det som blir sagt och kan upptäcka nyanser i meningarna och kan lätt förstå sammanhanget i vilket meningarna ingår (Kvale 1997).

Temana är; *kommunikation inom organisationen, delaktighet i förändringsarbetet och reaktioner vid förändringsarbetet.*

Jag kommer endast redovisa data från intervjuerna som varit relevant för min studie.



## 6.1 Kommunikation inom organisationen

Alla informanter talade mycket om att de upplevde en stor brist av kommunikation från ledningen när det gäller detta förändringsarbetet. Informanterna känner sig förbigångna då ledningen inte tagit någon kontakt med dem innan förslaget skickades ut till all berörd personal. Informanterna talar om den stora besvikelse de kände när det gick upp för dem att det inte alls var något förslag som de fått från verksamhetschefen utan ett beslut som redan var taget. En av informanter berättar att det inte är första gången det kommer ett uppdrag och så ska det bara vara och det finns inget mer att diskutera.

- *vi kände så varför frågar de inte oss*
- *ett mail kan man lägga och säga att det här är på gång....vi har inte hört nåt från henne (verksamhetschefen)....så man har någon liten chans att förbereda sig i alla fall....och sen får man ett papper där det står att det är ett förslag och sen kommer de som ska genomföra det och säger att det är ett beslut....det här ska vi göra och då tycker man det är....men det är kanske så man jobbar högre upp i hierarkin*

De känner alla tre informanter att det skulle känts bättre om de fått en liten ”vink” om att det fanns tankar om en förändring. De har själva flertalet gånger påtalat att grupperna börjar bli för stora och att något måste göras men inte hört något från ledning de gånger de påpekat detta.

- *jag kan tycka om de nu gått och ”värkt” på detta, det vet jag ju inte om de gjort med det verkar ju så.....så tycker jag att de kunde skicka en liten signal om att de börjat fundera.....hur ska vi göra?....har ni några idéer?....innan det liksom kommer bara*

Då personalen inte tyckte förslaget från ledningen var någon bra lösning varken för verksamheten eller för brukarna som kommer till dem så skrev de ett gemensamt förslag på hur förändringen skulle kunna se ut. Personalen fick aldrig någon respons på detta förslag från ledningen och när de hade frågat om de läst deras förslag så fick personalen till svar att det hade de inte utan uppdraget om vad förändringen skulle innebära var redan klart. Det är en stor besvikelse bland personalen att ingen uppifrån varit intresserad av att ta till sig deras kunskap som finns om verksamheten innan de beslutar om en förändring.

- *jag har svårt att se att våra gamla kommer må bra av det här och då kände vi att det vore bättre att hitta en annan form som inte skulle skada dem som får hjälp idag men samtidigt skulle kunna hjälpa till....det är ju inte så att det ska stagnera, att man inte vill att det ska hända nånting och då gav vi ett förslag....vissa saker kanske man inte kan använda men man kunde åtminstone utgå lite ifrån våra tankar och ha dem med sig litegrann så att....*
- *kunskap är inte bara liksom det där hur man ändrar saker och ting utan vi har även kunskap om våra brukare....hur våra brukare har det i gruppen, fått dem att bli trygga och glada, fått dem att ta kontakt med varandra....det hade de – våra*

*chefer – ingen förståelse för, att människor har hittat varandra och funnit saker som gjort dem trygga*

Denna kommunikationsbrist har även skapat en ovisshet bland informanterna vad det gäller framtiden. Det finns många frågetecken om hur verksamheten kommer att se ut då de inte riktigt vet hur man har tänkt uppifrån. Personalen känner en rädsla att det kommer bli en stressig miljö om brukarna ska komma halvdagar istället för heldagar som det är nu. Många av brukarna äter dåligt och måltiderna är jätteviktiga men ska de nu åka hem mitt på dagen befarar personalen att det kommer leda till att de kommer att äta sämre och känna sig stressade. En annan aspekt på det här med halvdagar är att det nu kommer att komma fler brukare per dag vilket leder till att det blir mer administrativt arbete. En av informanterna uttrycker att ledningen inte har någon högre målsättning med verksamheten utan tycker att det räcker för brukarna att få miljöombyte vilket hon inte håller med om utan innehållet är jätteviktigt.

- *vårat "tänk" är ju att hela tiden ta tillvara det friska och förstärka....så vårat tänk tror jag inte att vi ändrar*
- *sen tror jag det blir mer administrativt då det kommer mer människor och det tar ju tid....den tiden vi är här är pensionärernas tid....jag har svårt att se hur det ska praktiskt lösas med två heltider och två grupper....jag vet inte hur ekvationen går ihop och det tror jag inte riktigt de förstår....det finns så många hinder som man inte vet hur det ska gå ihop*

Informanterna tycker att det finns för lite kunskap om deras verksamhet högre upp i hierarkin. Samtidigt som de har förståelse för att verksamhetschefen för VoO inte kan ha full insyn i alla verksamheter tycker personalen att när man ska göra en förändring så är det bra om de som ska bestämma har en uppfattning om vad personalen gör i sin verksamhet. Sen var det saker som stod i informationen som skickades ut som inte stämde överrens med hur verksamheten fungerar vilket har gjort att personalen funderar på vad det är de vet i ledningen egentligen.

- *kan man inte sätta sig ner och resonera vilket som är bäst för våra brukare...de har ingen aning om hur det ser ut utan ser det bara i stort och det är väl deras uppgift men jag anser att ska man kunna lösa detta på bästa sätt så måste man vara insatt....jag menar inte att de ska veta allt i minsta detalj*
- *en del grejer som inte ens stämde med verksamheten, då känner man liksom att VADDÅ??.....vet du nåt eller?....det var i och för sig "petsaker" men ändå....då bli man sån här (slår ut med händerna) direkt....man tycker åtminstone att hon (verksamhetschefen) skulle ta reda på hur det är innan man skriver om verksamheten*

## 6.2 Delaktighet i förändringsarbetet

Att få vara med och påverka förändringen är något som samtliga informanter påpekar som absolut det viktigaste när det gäller att känna delaktighet. Det finns en stor besvikelse över att ledningen inte använder sig av de kunskaperna som personalen har om hur verksamheten fungerar. Som de känner nu så har alla beslut fattats utan att de fått varit med alls i beslutsprocessen och det är mycket irritation som kommer fram över detta under intervjuerna. Informanterna anser att ledningen skulle kunna lyssnat på dem när de vid flertalet gånger faktiskt påpekat att situationen inte är bra för deras verksamhet, att grupperna börja bli för stora och att det är svårt att få plats. De känner att de kunnat hjälpa till mycket med en lösning på problemet om de bara hade fått chansen att vara med från början.

För informanterna är delaktighet samma sak som att man får vara med och påverka situationen men befinner sig i. Men man vill även känna att man blir lyssnad på och att någon tar en på allvar. Informanterna tycker också att delaktighet är att någon annan tycker att man har något att tillföra, att erfarenhet och kunskap är något viktigt, någonting värt.

- *från början innan de kom med förslaget så borde de ha pratat med oss och frågat om vi kan se något sätt att få in fler i grupperna och så vidare....hur man löser det praktiskt....att man börjar där så vi även är med i tanken....vi har ju påtalat det här i flera år faktiskt att det är svårt att få plats och att det börjar bli trångt och så....och då tycker jag av vi gett signaler dit så de borde kunnat komma till oss och sagt att nu måste vi göra någonting och känt att vi är med i vad man gör och man känner att man får vara med och arbeta fram idéerna också*
- *vi har inte kunnat påverka alls...något vi sagt i många år är att det blir fler och fler äldre och framför allt friska äldre....vi har påtalat att det behövs en dagverksamhet till men då har vi förutsatt att de människor vi jobbar med...att den verksamheten ska vara kvar....men så gör de inte utan ska omvandla den här verksamheten till demens och det känns som en akutlösning då det är många i kö*
- *att kunna vara med och påverka situationen....dels för våra brukare och dels för en själv i det jobbet man har och även för framtiden...jag tycker att det här är en kortsiktig lösning....man förstör något bra för att lösa något så här (knäpper med fingrarna)*
- *om man då tycker att vi som ledare för den här verksamheten är så duktiga och har sådan kompetens varför har man då inte gått ut och frågat först.....hur vi skulle kunna tänka oss att förändra det hela än att komma med ett färdigt förslag*

## 6.3 Reaktionen vid förändringsarbetet

En av informanterna berättade för mig under intervjun om en dröm hon hade haft som visar på vilken känslostorm hon befinner sig i just nu. Den beskriver så bra vad hon upplever och befarar att förändringen kommer att göra med brukarna och verksamheten.

- *jag hade en dröm...den var rätt otäck...det var efter att de (projektledaren och enhetschefen) varit här då drömde jag att alla våra brukare satt samlade tätt, tätt,*

*sen satt demensteamet på ett ställe, sen satt projektledaren, verksamhetschefen och enhetschefen på ett ställe. NN och jag stod intill våra gamla då och sen var det en snara om halsen på våra gamla och vi fick order om att dra i ett av snörena....det var jättekusligt....då åkte en tant, en av våra tanter, då tittade demensteamet i sina pappar och så sa de ”nej hon finns inte med” så vi fick släppa ner henne ingen. Sen fick vi hålla på och dra varannan gång....det var så hemskt...men det är så det känns... att man, ja...nästan tar livet av dem*

Informanterna pratat mycket under intervjuerna om att de skulle vilja ha arbetsro vilket de upplever att de saknar idag. De tycker att de aldrig får vara i fred och jobba i lugn och ro. De känner även att de blir trötta av alla förändringar som ideligen kommer och för en av informanterna var första tanken ”inte en gång till”. Sen finns funderingar från en av informanterna på hur lång fram kommunen har tänkt denna gång, de har en tendens att tänka väldigt kortsiktigt anser hon.

- *och jag bara kunde känna om vi kunde få vara i fred och jobba som vi vill...få komma till ro....få arbetsro*
- *sen kan man känna att kommunen har en tendens att se så kortsiktigt....man undrar hur långt fram de har tänker nu....det är lite så man känner....det får aldrig landa....men det kanske så man jobbar i kommunen, att man inte har någon framförhållning*
- *det tar mycket kraft med förändringsarbete*
- *det första jag kände var att jag tänker inte lägga ner nåt...det kan NN (projektledaren) få sköta nu då jag inte orkar bryr mig så får det bli som det blir....men sen (litet skratt) när man funderar och tänker det är ju min verksamhet det handlar om då gäller det att försöka göra det så bra som möjligt och då måste man ju vara med....så det ska nog gå bra....det har ju ändrat sig....men det första kände jag INTE EN GÅNG TILL....men det är bara och bita ihop och göra det så bra som möjligt framför allt för brukarna*

Det är mycket olika känslor förknippat med förändringsarbetet som de ska genomgå. Känslor som förtvivlan, frustration, känslan av att de sviker brukarna. En informant beskriver att hon känner sig överkörd och väldigt ledsen över hur man från ledningen initierat denna förändring. De flesta känslorna bottnar i att de inte känner någon som helst delaktighet i beslutsprocessen och att de inte fått någon information om att förändringen var på gång.

- *ja det....först var det....ja...vad ska man säga....inte bestörtning men lite förtvivlad....man liksom OJ....det blev så stor på en gång*
- *först blev jag....allra först tänkte jag äntligen händer det något....men det försvann snabbt när jag insåg hur det kommer att gå till....då kände jag en stor besvikelse....jag känner att man inte lyssnat och brytt sig om att sätta sig in i vad*

*som händer här med våra gamla.....(tårar i ögonen) vad som är tanken med vår verksamhet*

- *jag är rädd att man kommer bli lite stressad, att man inte kommer att räkna till någonstans, att det blir lite rörigt*
- *överkörd och ledsen är jag....att de inte förstår lite grann...ointresserade för hur vi jobbar också...verksamhetschefen har aldrig varit här....vår chef har aldrig varit här....de har inte brytt sig....det känns så.....sen kanske de har gjort det på annat vis*
- *jag vet inte...det går bara runt i huvudet*

En av informanterna uttrycker en upprors känsla, hon skulle vilja göra något drastisk som att gå till tidningen till exempel men att det är omtanken om brukarna som gör att hon låter bli.

- *ibland känner man att man skulle vilja göra allt som står i ens makt...gå till tidningen, gå till politikerna...agera på något sätt...samtidigt så vill man skydda dem så länge det går på något sätt...med förhoppningen att de kanske lyssnar någon gång, kanske det inte behöver bli så...att de ska ta sitt förnuft till fånga. Men man gör inte det för man vill inte skada dem...man vill skydda dem...lägga bomull omkring....men det är liksom upproret som gör att man tänker...men man gör det inte*

Informanterna visar på en stor uppgivenhet över situationen de nu befinner sig i då de upplever att cheferna, både vad det gäller verksamhetschefen och enhetschefen, inte visar något intresse för hur de arbetar inom verksamheten. De känner även att man på chefsnivå inte förstår vad denna förändring eventuellt kommer utsätta brukarna för.

- *det är ju inte för min skull som jag inte tycker det känns bra utan det är mest för brukarna som jag tycker det inte känns bra....att det känns som att det man kanske...jag vet inte vad jag ska säga (en lång tystnad) det är inte så mycket värt eller om man liksom inte ser nyttan av det...att man känner att det blir en försämring....det vet jag inte om det blir med det känns så då jag inte har något att jämföra va*
- *jag tror att många av de som kommer hit som våra gäster kommer att må dåligt...de har hittat vänner här (gråt i rösten) det skulle vara så grymt...och så ska man säga...de kommer att fråga varandra...några får vara kvar...varför får du vara kvar...det är kaos...det kommer att göra jätteont....det är den största farhågan att bryta upp och förstöra och göra människor illa*

Det är en av informanterna som talar om att hon tycker att förändringar kan vara spännande och utvecklande och hon försöker se positivt även på denna förändring. Hon har förhoppning om att de ska kunna göra något bra till slut trots allt.

- *förändringar kan vara jättespännande men om det är förändringar för att man inte har resurser då är det ingen rolig förändring men har man förändring för att man liksom har möjligheter då är det helt plötsligt en annan grej...då är det spännande*

Känslan av att de sviker sina brukare är mycket jobbig för personalen fast de innerst inne vet att det inte är de som kommit med förändringen.

- *för det första kan jag känna att jag sviker de vi jobbar med....vi får svara på frågor...det är vi som får ta i det fast det inte skulle vara vår sak egentligen och så kan man inte göra något åt det....man sviker de relationer man byggt upp under åren...förtroendet....de kommer till oss och ber om hjälp med saker som vi egentligen inte ska göra men vissa har ingen annan och nu ska det ryckas ifrån dem....jag kan inte bara rycka på axlarna och säga att det får någon annan ta hand om (gråt i rösten) det är ju människor vi jobbar med...och det känns*
- *även om man säger att det kommer uppifrån...när det är på det här sättet det kommer ske då blir det ett svek....man gör det inte så smidigt som möjligt....man kan göra det på ett smidigare sätt tycker vi då....som vårt förslag....inte ta bort ett ben på den som står ostadigt på två ben*

## 7. Analys

I detta avsnitt analyseras empirin utifrån Angelöws (1991) teori om förändringsarbete samt ur ett organisationsteoretiskt perspektiv med fokus på kommunikationens betydelse inom den byråkratiska organisationen vid ett förändringsarbete. Jag kommer även att relatera till tidigare forskning inom detta område när det känns relevant.

Jag har valt att göra en analys av alla tre temana jag har redovisat i resultatet då dessa tre temana har mycket gemensamt med varandra.

### 7.1 Delaktighet och kommunikation

Enligt Lewins modell om förändringsprocesser befinner sig informanterna i vad han kallar upptäkningsfasen. Det är i den fasen tidigare förändringar, värderingar, attityder och beteenden ifrågasätts för att ta lärdom inför stundande förändringar. Angelöw (1991) menar att de flesta förändringar inom omsorgen är toppstyrd och genomförs oftast under motstånd från personalen vilket leder till att personalen inte känner sig respekterade. Att inte informanterna känner sig respekterade i förändringsprocessen uttrycker de genom att de känner sig "överkörda" och "att de inte blivit lyssnade på".

Förändringen kan även i detta stadium orsaka olika reaktioner så som stress och en känsla av otillfredsställelse (Angelöw 1991). Stressen som informanterna känner förknippas med att de tycker att ledningen förstör en väl fungerande verksamhet för att lösa ett problem akut, att korta ner kön. Informanterna har även en känsla av att de sviker sina brukare trots att det inte är de som vet att det inte är de själva som initierat denna förändring vilket också leder till att de känner stress.

Av analysen framkommer det några av reaktionerna som Angelöw (1991) beskriver och som kan uppstå i samband med förändringar. Informanterna visade på reaktioner som ilska, ledsamhet, ointresse och misstänkliggörande när de fick informationsbladet från verksamhetschefen. En av informanterna berättar att första tanken för henne var att ”jag tänker inte lägga ner nåt, det kan NN få göra” vilket visar på ointresse för den kommande förändringen men även tankar som att informanterna inte riktigt förstår vad ledningen är ute efter med denna förändring.

Informanterna säger ”att det är bara att bita ihop” vilket visar på en slags maktlöshet inför förändringen. De känner att de inte har något att säga till om vad det gäller utförandet av förändringen. Denna maktlöshet kan kopplas till Giddens (2003) som menar att individerna i en organisation är maktlösa och kontrolleras av organisationen.

Alvessons (2008) studie visar att det är svårt att genomföra ett förändringsarbete om det saknas engagemang för förändringen hos personer med avgörande roller. Det handlar om att även den grupp som förändringen berör måste engageras, det är först då som processen kan bli positiv. Det måste finnas en stark ”vi-känsla”, för om de som initierar förändringen ses som perifera medlemmar i organisationen kommer automatiskt projektets trovärdighet och relevans att ifrågasättas. Informanterna uttrycker detta då de påpekar att ingen av cheferna varit och besökt verksamheten och att de upplever att det finns för lite kunskap om hur de arbetar i sin verksamhet.

Informanterna känner ingen som helst delaktighet i beslutet om förändringen utan tycker att det är taget över huvudet på dem och det är troligtvis mycket därför förändringen känns som en negativ upplevelse för dem. Enligt Angelöw (1991) är det oerhört viktigt för ett lyckat förändringsarbete att personalen får vara delaktig i processen samt att det sker i lagom takt och det är något som informanterna har haft en önskan om, att de fått en liten ”vink” om att det var en förändring på gång så att ”även de var med i tanken”.

Informanterna talar om en ovisshet om framtiden som skapats genom att informationen varit så bristfällig. Enligt Heide (2008) krävs det bra kommunikation och information vid ett förändringsarbete för att det ska kunna finnas en delaktighet och ett engagemang. Alla dessa faktorer i sin helhet skapar en demokratisk förändringsprocess. Kommunikationen är också viktig för att förhindra ryktesspridning och för att minska oro och stress.

I Stiwnes (1997) studie visar det sig att det även är väldigt resurskrävande för personalen att leva med denna ovisshet. Hennes studie visar även på att närheten till ledningen har betydelse för hur man hanterar denna brist på information, befinner man sig som arbetsgrupp långt ifrån ledningen så inväntar man information istället för att söka sig den. Man kan se att informanterna inte befinner sig särskilt nära ledningen då det inte finns något nära samarbete mellan personalen och ledningen och de har heller inte någon daglig kontakt med sin närmaste chef.

Den vertikala kommunikationen är i den byråkratiska organisationen den viktigaste typen av kommunikation enligt Flaa (1998). Här passerar information uppifrån och ner, nerifrån och upp. När det brister i denna kommunikation uppstår känslan av brist på delaktighet hos personalen. Informanterna uttrycker alla att de saknar en dialog med ledningen, de har vid flertalet gånger påpekat att något behöver göras i deras verksamhet men har aldrig fått någon respons på detta.

De känner en stor besvikelse över hur förändringsarbetet har initierats från ledningen, ett informationsblad skickades ut från verksamhetschefen där det stod om förslaget på hur förändringen skulle bli. Det visade sig senare att förslaget var ett redan taget beslut. Här kan man se hur dåligt den vertikala kommunikationen fungerat, ingen information om den förstående förändringen har delgetts personalen innan beslut togs. Man har heller inte svarat på personalens tidigare försöka att få ledningen att förstå att något måste göras. Denna dåliga kommunikation är inte ovanlig när det gäller kommunikation mellan hierarkiska nivåer i en organisation då man inte har samma organisationskultur (Heide 2008). Man har för lite vetskap om varandras arbetssituation, det visar sig när informanterna säger ”att de kanske är så de arbetar högre upp i hierarkin”.

Informanterna uppvisar vad Angelöw (1991) kallar för ”förändringströtthet”. Det innebär att om man oavbrutet är föremål eller deltar i förändringar i allt för snabb takt infinner sig en slags uppgivenhet. Informanterna uttrycker det så att de tycker att de aldrig får arbeta i fred. De saknar arbetsro vilket beror på att tidigare förändringar som de genomgått inte hinner stabilisera sig innan det är dags för nästa förändring. De upplever även att ledningen har en tendens att se alldeles för kortsiktigt när de gör förändringar vilket leder till att det snart måste göras en ny förändring. Detta visar sig när de uttrycker ”inte en gång till” om denna förändring.

## 8. Slutdiskussion

Syftet med den här studien var att ta reda på hur personal kan uppleva en förändring på arbetsplatsen och om och i så fall hur viktig det är att det finns en delaktighet och en bra kommunikation under ett förändringsarbete.

Mina informanter befinner sig i en hierarkiskt styrd organisation där arbetsfördelningen är tämligen tydlig, ledningen är den som initierar en förändring och på personalnivå ska den sen förverkligas. Som Angelöw (1991) påpekar är de flesta förändringar som sker inom omsorgsverksamhet toppstyrd och genomförs oftast under motstånd från personalen. Man kan tycka att det skulle vara en enkel sak att förändra denna struktur som råder genom att låta personalen vara aktiva deltagare från början i ett förändringsarbete men för att det ska kunna ske måste man på ledningsnivå vara beredd att lämna ifrån sig en del av makten de förfogar över. Det är när man kan få ett sådant samarbete mellan ledningen och personalen som personalen kommer kunna känna en delaktighet i hela processen.

Resultatet i min studie visar på att delaktigheten och kommunikationen varit otillräcklig då ledningen inte haft någon kontakt med den berörda personalen innan förslaget/beslutet skickades ut. Personalen var förvisso väl medveten om att något var tvunget att göra med deras verksamhet på grund av platsbrist och hade även påtalat detta vid flertalet gånger. Detta gör att de känner sig förbigångna då ingen från ledningsnivå tagit kontakt med dem innan beslutet tog utan att de endast fick informationen på ett papper.

Personalens besvikelse är enorm då de känner sig överkörda och att ingen velat lyssna på dem. Jag håller med personalen då de anser att ledningen borde ha tagit tillvara den kunskap de har om verksamheten för att på det sättet kunna hjälpas åt att hitta en bra lösning. För som



Lewander (1997) säger beror inte förändringsmotstånd på en vilja att sabotera utvecklingen utan det är ett tecken på en positiv vilja att göra ett bra arbete.

Resultatet visar även på att den vertikala kommunikationen har varit mycket bristfällig när det gäller information som ska komma uppifrån och gå ner i organisationen. Det har varit en dålig kommunikation både vad det gäller att informera om den stundande förändringen men även att personalen aldrig fått någon respons på varken sina försök att påtala platsbristen eller deras förslag på förändringen som de skrivit. Angelöw (1991) menar att utan direkt information och en öppen dialog kan man inte heller få personalen att känna någon delaktighet.

Anledningen till att kommunikationen varit så bristfällig kan jag bara spekulera i då jag inte i denna studie har undersökt fenomenet på ledningsnivå. Jag har ändå tron att det finns acceptabla skäl till att kommunikationen har brustit och att det inte beror på att ledningen inte har brytt sig om att informera personalen vilket mina informanter tyvärr upplever att så är fallet och det är mycket olyckligt.

Man har trots allt visat på en god intuition på att man ska samarbeta med personalen då man skriver i informationsbladet att "arbetet ska präglas av delaktighet, samförstånd och brukarnas bästa". Tyvärr har man glömt bort att samarbetet måste börja redan innan beslut tas för att det ska kunna finnas en känsla av delaktighet.

Alvessons (2008) studie visar på att det krävs en stark "vi-känsla" för att förändringen ska kännas trovärdig för personalen. Det måste finnas ett engagemang från de som initierar förändringen och de kan inte vara medlemmar i organisationen som aldrig syns ute hos personalen. Tyvärr visar mitt resultat att det är just det som är ett av bekymren i detta förändringsarbete då personalen talar mycket om att de aldrig har haft någon av cheferna på besök i deras verksamhet.

Naturligtvis kan man inte på ledningsnivå ha full insyn i alla verksamheter de har under sig. Jag anser dock att inför en förändring bör man från ledningen göra sig uppdaterad om hur verksamheten det gäller fungerar genom att vid något tillfälle ta kontakt med personalen.

I resultatet kan man se vilken inferno av känslor informanterna befinner sig i, känslor som förtvivlan, frustration och en känsla av att de sviker brukarna. Det är känslor som Angelöw (1991) menar inte är ovanliga och som kan uppstå i samband med en förändring. Många av dessa känslor hade man troligtvis kunnat undvika om personalen hade fått varit delaktig i beslutsprocessen. Hade de fått varit med i den processen hade de känt att de var med i huvudet som en av informanterna uttryckte det, alltså kunnat mentalt förbereda sig på vad som skulle komma.

Mycket av det känslomässiga kommer från att de ömmar så för brukarna och vill att de ska ha en bra verksamhet att komma till och denna förändring ser personalen inte som något bra för de gamla.

Jag anser att man kan se i resultatet att brist på delaktighet och dialog är de stora problemen som gör att denna förändring ses negativ.

Många gånger är förändringar jobbiga att gå igenom men jag anser att får man som personal möjlighet att kunna påverka blir förändringen inte en lika negativ upplevelse, utan tvärtom då kan upplevelsen bli positiv och spännande.

I mitt resultat framkommer det personalen upplever en "förändringströtthet". Det sker många gånger förändringar i allt för snabb takt och dessa förändringar hinner inte förankras ordentligt i verksamheterna innan det är dags för nästa förändring. Informanterna uttrycker det så att "inte en gång till". Sen är faktum att människor är mer eller mindre

förändringsbenägna och jag anser att även det har betydelse för hur man upplever en förändring. Jag känner starkt att den erfarenhet man har med sig från tidigare förändringar har en stor betydelse för hur man upplever nästa förändring. Har man med sig en negativ erfarenhet så är det nog lätt att man helt omedvetet för över den till nästa gång det blir en förändring.

Man kan kanske tycka att mitt resultat är en dyster läsning men jag anser att man kan se på den och använda den när man tänker på framtida förändringar. Denna studie visar på att det finns många fallgropar i samband med ett förändringsarbete men kan man ta lärdom av detta så är det ändå positivt.

## Litteraturlista

Alvesson, M/Svenningsson, S (2008) *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer* Malmö: Liber

Angelöw, B (1991) *Det goda förändringsarbetet – om individ och organisation i förändring* Lund: Studentlitteratur.

Edvardsson-Stiwne, E (1997) *Förändringsprocesser i kommunal organisation: en studie om meningsskapande i två förvaltningar* Linköping: Linköpings universitet.

Flaa, P/Hofoss, D/Holmer-Hoven, F/Medhus, T/Rønning, R (1998) *Introduktion till organisationsteori* Lund: Studentlitteratur.

Giddens, A (2003) *Sociologi* Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D-I (1995) *Hur moderna organisationer fungerar* Lund: Studentlitteratur.

Johansson, C/Heide, M (red) (2008) *Kommunikation i förändringsprocesser* Malmö: Liber.

Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund: Studentlitteratur.

Larsson, S/Lilja, J/Mannheimer, K (2005) *Forskningsmetoder i socialt arbete* Lund: Studentlitteratur.

Lewander, C *Projektledning: Liten handbok i förändringsarbete* Ängelholm: Kommunlitteratur/Företagslitteratur.

Nordström, C/Thunved, A (2009) *Nya socialtjänstlagarna* Stockholm: Författarna och Nordströms juridik.

Thomassen, M (2007) *Vetenskap, kunskap och praxis: introduktion i vetenskapsfilosofi* Malmö: Gleerups Utbildning.

Thurén, T *Vetenskapsteori för nybörjare* Stockholm: Liber AB.

## Övriga källor

Lotta Hjoberg, verksamhetschef för Vård- och Omsorgsenheten Mariestads kommun

Informationsbrev angående min C-uppsats och intervjuerna.

Hej

Jag heter Camilla Berglind och är socionomstudent vid Göteborgs universitet och ska nu skriva min C-uppsats. Jag fick via verksamhetschef Lotta Hjoberg veta att dagverksamheten ska genomgå en förändring. Det kändes mycket intressant för mig då jag tänkt att jag skulle skriva något som berör just förändringar inom äldreomsorgen.

Syftet med den här uppsatsen är att få ta del av Era upplevelser inför denna förändring som kommer att ske.

Jag skulle uppskatta om 3-4 stycken av er känner att ni skulle kunna avsätta lite av er tid för att delta i enskilda intervjuer, jag kommer att spela in intervjuerna med hjälp av MP3-spelare. Jag är den enda som kommer att lyssna av materialet och resultatet kommer att sammanställas så ingen kan se vem som svarat vad. Intervjuerna kommer att ta ungefär 1 timme.

Min uppsats kommer att utgå ifrån Forskningsrådets etiska principer, vilket innebär;

- Att deltagarna i undersökningen har fått tagit del av studiens syfte, **informationskravet.**
- Att deltagandet är frivilligt och att man har rätt att avbryta sin medverkan när som helst, **samtyckeskravet.**
- Att alla uppgifter som kommer fram under intervjuerna kommer att avidentifieras och allt material kommer att förvaras så ingen obehörig får tillgång till detta, **konfidentialitetskravet.**

Jag kommer att redovisa mitt resultat genom att skicka uppsatsen till er. Den kommer även att publiceras på Internet.

Min handledare heter Thomas Carlsson och finns vid Göteborgs universitet och ni kan nå honom på:

Om ni har funderingar kring studien eller intervjuerna så kan ni nå mig på telefon eller mail.

Jag tackar på förhand för er medverkan

Med vänlig hälsning  
Camilla Berglind

## **Intervjuguide till C-uppsats om förändringsarbete.**

- Hur länge har du arbetat inom dagverksamheten?
- Vad gjorde du innan?
- Hur tycker du att själva förändringsarbetet ska utföras för att det ska kännas positivt för dig som personal?
- Vad betyder delaktighet för dig?
- Vilka är dina största farhågor inför förändringen?
- Vad har du för känslor inför förändringen ni har framför er?
- Vad har du för tankar kring framtiden?
- Kommer dina arbetsuppgifter ändras något efter förändringen?
- Har du kunnat vara med och påverkat inför förändringen?
- Är det något mer du skulle vilja tillägga?